

**FAKTOR KEBERKESANAN PELAKSANAAN  
MS ISO 9002 DI JABATAN PENILAIAN DAN  
PERKHIDMATAN HARTA**

**RASIDAH BTE ISNIN**

**UNIVERSITI UTARA MALAYSIA**

**2003**

**FAKTOR KEBERKESANAN PELAKSANAAN  
MS ISO 9002 DI JABATAN PENILAIAN DAN  
PERKHIDMATAN HARTA**

**Tesis ini dikemukakan kepada Sekolah Siswazah  
untuk memenuhi keperluan bagi mendapat  
Sarjana Sains (Pengurusan)  
Universiti Utara Malaysia**

**Oleh:**

**Rasidah binti Isnin**

**© Rasidah Isnin, Disember 2003 Hakmilik terpelihara.**



**Sekolah Siswazah  
(Graduate School)  
Universiti Utara Malaysia**

**PERAKUAN KERJA KERTAS PROJEK  
(Certification of Project Paper)**

Saya, yang bertandatangan, memperakukan bahawa  
(I, the undersigned, certify that)

Rasidah binti Isnin

calon untuk Ijazah  
(candidate for the degree of) Ijazah Sarjana Sains (Pengurusan)

telah mengemukakan kertas projek yang bertajuk  
(has presented his/her project paper of the following title)

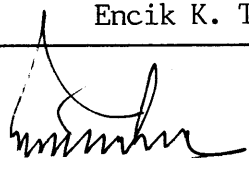
Faktor Keberkesanan Pelaksanaan MS ISO 9002

di Jabatan Penilaian dan Perkhidmatan Harta

seperti yang tercatat di muka surat tajuk dan kulit kertas projek  
(as it appears on the title page and front cover of project paper)

bahawa kertas projek tersebut boleh diterima dari segi bentuk serta kandungan,  
dan meliputi bidang ilmu dengan memuaskan.  
(that the project paper acceptable in form and content, and that a satisfactory  
knowledge of the field is covered by the project paper).

Nama Penyelia  
(Name of Supervisor) : Encik K. Tinakaran

Tandatangan  
(Signature) : 

Tarikh  
(Date) : 17. 5. 2004

## **Kebenaran Penggunaan**

Dalam mengemukakan tesis ini sebagai sebahagian dari keperluan untuk mendapatkan Ijazah Sarjana Sains (Pengurusan) dari Universiti Utara Malaysia, saya bersetuju bahawa pihak perpustakaan universiti akan membenarkan tesis ini untuk diperiksa. Saya juga bersetuju membenarkan keseluruhan atau sebahagian tesis ini disalin dalam apa jua bentuk untuk tujuan pendidikan dengan persetujuan penyelia saya atau pada masa ketiadaan mereka, oleh Dekan Sekolah Siswazah. Adalah difahami bahawa, sebarang penyalinan, percetakan keseluruhan atau sebahagian tesis ini untuk tujuan keuntungan kewangan tidak boleh dibenarkan tanpa persetujuan bertulis dari saya. Adalah juga difahami bahawa pengiktirafan yang sepatutnya perlu diberi kepada saya dan Universiti Utara Malaysia untuk apa-apa penggunaan bagi tujuan pendidikan yang mungkin digunakan dari tesis ini.

Permintaan untuk kebenaran menyalin atau untuk menggunakan cara lain mana-mana bahan dari tesis ini samada keseluruhan atau sebahagiannya perlu dialamatkan kepada :

**Dekan Sekolah Siswazah  
Universiti Utara Malaysia  
06010 Sintok  
Kedah Darul Aman**

## ABSTRAK

Kajian ini dilakukan ke atas lima pejabat cawangan Jabatan Penilaian dan Perkhidmatan Harta (JPPH) yang terawal melaksanakan MS ISO 9002 dengan objektif untuk melihat keberkesannya dari aspek mempercepatkan kesiapan kes penilaian, peningkatan kualiti perkhidmatan, faedah dan kebaikan standard dan prosedur kerja MS ISO 9002 serta mengkaji faktor-faktor yang mempengaruhi keberkesanan pelaksanaannya. Keberkesanan pelaksanaan MS ISO 9002 merupakan pembolehubah bersandar manakala kefahaman, komitmen dan kepimpinan pihak pengurusan adalah pembolehubah bebas. Faktor demografi juga dikaji bagi melihat perbezaan kepada pembolehubah bebas dan juga pembolehubah bersandar. Data yang diperolehi melalui soalselidik daripada kakitangan pejabat cawangan dengan menggunakan kaedah *Stratified Disproportionate Sampling*. Data yang dipungut dianalisis dengan menggunakan analisis deskriptif dan ujian statistik. Ujian statistik terdiri daripada ujian-t, ANOVA, Korelasi dan Regresi Berganda.

Dari analisis deskriptif didapati MS ISO 9002 telah dapat meningkatkan kualiti perkhidmatan, menyeragamkan kerja di seluruh JPPH dan standard dan prosedur kerja menjadi lebih teratur dan jelas. Bagaimanapun pelaksanaan MS ISO 9002 tidak menerangkan dengan signifikan bahawa ianya dapat meningkatkan produktiviti. Begitu juga tidak signifikan dalam memudahkan kerja, menjimatkan masa, mengurangkan kerja yang tidak berfaedah dan mengurangkan karenah birokrasi. Ujian ANOVA menunjukkan bahawa komitmen kakitangan dan kefahaman terhadap MS ISO 9002 berbeza mengikut kumpulan jawatan. Komitmen seseorang kakitangan didapati tidak berbeza dari segi jantina, tempoh perkhidmatan dan juga kursus yang dihadiri. Ujian Korelasi menunjukkan bahawa ketiga-tiga pembolehubah bebas mempunyai hubungan yang berantailan dengan kekuatan yang sederhana iaitu nilai pekali korelasi di antara 0.465 hingga 0.585. Dari analisis Regresi Berganda, ketiga-tiga pembolehubah bebas menjelaskan dengan signifikan varian dalam keberkesanan MS ISO 9002 di mana kefahaman merupakan penyumbang yang paling tinggi dan terpenting terhadap keberkesanan pelaksanaan MS ISO 9002 di JPPH.

Kajian ini juga telah dapat mengenalpasti kekuatan dan kelemahan Sistem Kualiti MS ISO 9002 di JPPH. Masalah utama yang dikenalpasti ialah penggunaan borang yang banyak dan masih berlaku ketidakseragaman amalan kerja di antara pejabat-pejabat cawangan. Penemuan-penemuan berkenaan penting bagi membolehkan Jawatankuasa Kajian Semula Pengurusan MS ISO 9002 mengambil tindakan pemulihan bagi melicinkan lagi sistem pengurusan kualiti.

## **ABSTRACT**

Five branches of the Valuation and Property Services Department (JPPH), Ministry of Finance, Malaysia, which were the first to implement the MS ISO 9002 certification, were chosen for this study. The objectives of this research are to study the effectiveness in aspects such as expediting the completion of valuation cases, improving service quality, the benefits and advantages of work standards and procedures of MS ISO 9002 certification, and to study factors that influence the implementation effectiveness. The dependant variable was the implementation effectiveness of MS ISO 9002 certification and the independent variables were understanding, commitment and management leadership. Demographic factors were also examined for their differences on independent and dependent variables. Data were collected based on staffs' views through questionnaires using Stratified Disproportionate Sampling, and were analysed using descriptive and statistical tests. T-test, ANOVA, Correlation and Multiple Regression Analysis were used in the statistical tests.

Findings from the descriptive analysis showed that MS ISO 9002 certification has improved service quality, work uniformity and provided a more systematic and greater clarity of work standards and procedures in JPPH. However, the implementation of MS ISO 9002 certification did not explain significantly on productivity enhancement, work simplicity, time saving and reduction in both unproductive work and bureaucracy. The ANOVA test showed there were differences in commitment and understanding level among staffs of various posts. Staff commitment did not show differences from the aspect of gender, service duration and courses attended. The Correlation test showed that all the three independent variables have moderately strong-chained correlations with coefficients between 0.465 and 0.585. From the Multiple Regression Analysis, all the three independent variables gave significant variance on the effectiveness of MS ISO 9002 certification whereby understanding level was the highest and the most important contributor towards the effective implementation of MS ISO 9002 in JPPH.

This study has also identified the strengths and weaknesses of the Quality System of MS ISO 9002 certification in JPPH. The main problems identified are the use of too many forms and the non-uniformity of work practices and procedures among branch offices. The results of the findings are important to enable the MS ISO 9002 Management Reviewing Committee to take remedial actions to ensure smooth implementation of the quality management system.

## **Penghargaan**

Alhamdulillah, saya bersyukur kepada Allah kerana dengan izin Nya tesis ini telah dapat disiapkan dengan jayanya. Saya ingin memanjangkan penghargaan kepada suami tersayang kerana telah memberi izin dan peluang kepada saya untuk belajar serta dorongan yang tidak pernah luntur. Di samping itu, membantu menguruskan rumah tangga yang kadang-kala tidak mampu saya lakukan. Begitu juga kepada Kak Long, Kak Ngah, Haris dan Wani yang sentiasa faham dan bersabar dengan layanan yang kurang sempurna. Namun saya yakin mereka dapat berdikari sepanjang tempoh pengajian tersebut. Berkat nasihat dan doa suami dan ibu yang saya kasihi, tahun 2002 dan 2003 telah saya tempuhi dengan tabah. Pengorbanan semua ahli keluarga akhirnya telah beroleh kejayaan, Insya-Allah.

Pertama sekali, ribuan terima kasih saya ucapkan kepada Y. Bhg. Datuk Hj. Sahari bin Hj. Mahadi, Ketua Pengarah Penilaian dan Perkhidmatan Harta kerana telah memberi kebenaran kepada saya untuk melanjutkan pelajaran ke peringkat Ijazah Lanjutan. Tidak lupa kepada En. Ooi Seong Kang, Penyelaras Projek Kanan yang telah banyak membantu dan memudahkan sepanjang tempoh pengajian. Penyelia kajian, Encik K. Tinakaran yang telah memberi tunjuk ajar dan pandangan yang membina kepada saya sehingga siap. Kepada semua pensyarah dari Universiti Utara Malaysia khasnya Profesor Madya Dr. Che Su bte Mustaffa yang turut memberi tunjuk ajar dan bimbingan yang tidak jemu

kepada saya. Semoga Allah membalas jasa mereka. Kepada warga INTAN terutamanya Unit Perpustakaan, bantuan dan khidmat nasihat yang telah dihulur adalah amat berharga dan telah banyak memudahkan penyediaan kajian ini.

Akhir sekali, saya juga ingin mengucapkan terima kasih yang tidak terhingga kepada Puan Rajemah Hussein, Puan Wan Rosmawati dan Puan Ruhaya dari Bahagian Perancangan Korporat Ibu Pejabat, Jabatan Penilaian dan Perkhidmatan Harta yang telah membantu saya mendapatkan bahan dan maklumat tambahan serta telah menguruskan edaran borang soalselidik.

Di kesempatan ini, saya ingin berpesan kepada keempat-empat anak saya “Rajin –rajinlah belajar dan jadilah insan yang rabbani kerana mama ingin melihat anak-anak mama berjaya hingga ke menara gading dan beroleh kejayaan di dunia dan di akhirat”.

**Amin.**



## SENARAI JADUAL

<i>Perkara</i>	<i>Judul</i>	<i>Muka Surat</i>
<b>Jadual 1</b>	- Ringkasan Alasan Meminda Nilai di Lima Pejabat Cawangan JPPH Tahun 2000 – 2002.	18
<b>Jadual 2</b>	- Keanggotaan Kakitangan di Lima Pejabat Cawangan JPPH	64
<b>Jadual 3</b>	- Kaedah <i>Stratified Disproportionate Sampling</i>	65
<b>Jadual 4</b>	- Analisis Kebolehpercayaan (Reliability) dan Kesahan (Validity)	67
<b>Jadual 5</b>	- Nilai Alpha- Cronbach Pra- Kajian dan Kajian Sebenar	68
<b>Jadual 6</b>	- Interpretasi Nilai Pekali Korelasi	71
<b>Jadual 7</b>	- Profail Am Responden	77
<b>Jadual 8</b>	- Analisis Deskriptif Keberkesanan Pelaksanaan MS ISO 9002	79
<b>Jadual 9</b>	- Analisis Deskriptif Kepimpinan Pengurusan	80
<b>Jadual 10</b>	- Korelasi Antara Pembolehubah	81
<b>Jadua 11</b>	- Analisis Ujian-t	86
<b>Jadual 12</b>	- Ringkasan Model Regresi	88
<b>Jadual 13</b>	- Model Regresi - ANOVA	89
<b>Jadual 14</b>	- Pekali Regresi	89
<b>Jadual 15</b>	- Ringkasan Dapatan Kajian	90

## SENARAI RAJAH

<i>Perkara</i>	<i>Judul</i>	<i>Muka Surat</i>
<b>Rajah I</b>	- Indikator Prestasi Untuk Proses Generik	31
<b>Rajah II</b>	- Keperluan Kemahiran Mengikut Peringkat Hierarki	41
<b>Rajah III</b>	- Situational Leadership Model	46
<b>Rajah IV</b>	- Rangka Kerja Teoritikal Hubungan Antara Pembolehubah Bebas dengan Pembolehubah Bersandar	54
<b>Rajah V</b>	- Hubungan Korelasi Antara Pembolehubah	83

## SENARAI LAMPIRAN

<i>Perkara</i>	<i>Judul</i>	<i>Muka Surat</i>
<b>Lampiran A</b>	- Struktur Organisasi Jabatan Penilaian dan Perkhidmatan Harta, Kementerian Kewangan Malaysia.	116
<b>Lampiran B1</b>	- Pencapaian Piagam Pelanggan Tahun 2000	117
<b>Lampiran B2</b>	- Pencapaian Piagam Pelanggan Tahun 2001	118
<b>Lampiran B3</b>	- Pencapaian Piagam Pelanggan Tahun 2002	119
<b>Lampiran C</b>	- Jumlah Kes Rayuan Nilai dan Alasan Pindaan Nilai Tahun 2000 – 2002 di Lima Pejabat Cawangan JPPH.	120
<b>Lampiran D</b>	Borang Soalselidik	121

## KANDUNGAN

<i><b>Perkara</b></i>	<i><b>Muka Surat</b></i>
Kebenaran Penggunaan	i
Abstrak	ii
Penghargaan	iv
Senarai Jadual	vi
Senarai Rajah	vii
Senarai Lampiran	viii
<b>Bab Satu</b>	<b>Pendahuluan</b>
1.1 Pengenalan	1
1.1.1 Latarbelakang Pelaksanaan MS ISO 9002 di Malaysia	5
1.1.2 Pelaksanaan MS ISO 9002 di Jabatan Penilaian dan Perkhidmatan Harta	10
1.2 Pernyataan Masalah	14
1.3 Objektif Kajian	20
1.4 Kepentingan Kajian	21
1.5 Skop dan Batasan Kajian	21
1.6 Definisi Istilah	22
<b>Bab Dua</b>	<b>Tinjauan Penulisan</b>
2.1 Pengenalan	24
2.2 Tinjauan Bahan Penulisan Yang Lepas	25
2.3 Ukuran Keberkesanan di Sektor Awam	29
2.3.1 Ukuran Output	32
2.3.2 Ukuran Akibat/Hasil	32
2.4 Konsep Komitmen	32

2.4.1	Faktor Yang Mempengaruhi Komitmen Pekerja	36
2.5	Kepimpinan Pengurusan	37
2.5.1	Konsep Kepimpinan Dalam Organisasi	38
2.5.2	Peranan Pemimpin	39
2.5.3	Ciri-Ciri Pemimpin	40
2.5.4	Gaya Kepimpinan	41
2.6	Kefahaman terhadap MS ISO 9002	47
2.6.1	Tahap Kefahaman Melalui Latihan	47
2.6.2	Tahap Kefahaman Bukan Melalui Latihan	49
2.7	Konsep Keberkesanan Pelaksanaan MS ISO 9002	50
2.8	Kesimpulan	52

### **Bab Tiga**

#### **Rekabentuk dan Metodologi Kajian**

3.1	Pengenalan	53
3.2	Rangka Kerja Teoritikal	53
3.2.1	Pembolehkan Bebas	55
3.3	Hipotesis Kajian	56
3.3.1	Hipotesis Utama	57
3.3.2	Hipotesis Sampingan	58
3.4	Rekabentuk Kajian	60
3.5	Instrumen Kajian dan Alat Pengukuran	60
3.6	Populasi dan Sampel Kajian	63
3.7	Kaedah Pengumpulan Data	65
3.7.1	Soalselidik	65
3.7.2	Data Sekunder	66

3.8	Andaian Kajian	66
3.9	Batasan Kajian	66
3.10	Ujian Kebolehpercayaan (Realiability) dan Kesahan (Validity) Instrumen	67
3.11	Tatacara Analisis Data	69
3.12	Kesimpulan	72

## **Bab Empat**

### **Penemuan Kajian**

4.1	Pengenalan	73
4.2	Kadar Pulangan Soalselidik	73
4.3	Ciri-Ciri Am Responden	74
4.4	Keberkesanan Pelaksanaan MS ISO 9002	77
4.5	Kepimpinan Pengurusan	79
4.6	Analisis Korelasi	80
	4.6.1 Interpretasi Jadual	81
4.7	Ujian- t	83
4.8	Analisis ANOVA Satu Hala	86
4.9	Analisis Regresi Berganda	87
4.10	Ringkasan Dapatan Ujian Hipotesis	90
4.11	Dapatan Lain	91
4.12	Cadangan Pengkaji	92
4.13	Cadangan daripada Responden	94
4.14	Kesimpulan	97

## **Bab Lima**

### **Perbincangan dan Ulasan, Rumusan, Cadangan dan Penutup**

5.1	Perbincangan dan Ulasan	99
5.2	Kefahaman terhadap MS ISO 9002	99
5.3	Komitmen	101

5.4	Kepimpinan Pihak Pengurusan	102
5.5	Keberkesanan Pelaksanaan MS ISO 9002	103
5.6	Rumusan	108
5.7	Cadangan	109
5.8	Penutup	110
<b>Bibliografi</b>		111

# BAB SATU

## PENDAHULUAN

### 1.1 Pengenalan

Banyak takrifan mengenai konsep kualiti. Kualiti melambangkan kecemerlangan. Mengikut cendekiawan barat Deming W.E. (1986), kualiti mesti diukur melalui hubungan di antara tiga aspek iaitu produk, pengguna dan penggunaan. Kualiti adalah pematuhan kepada kehendak (*conformance to requirements*). Kualiti diukur dengan kos misalnya akibat daripada ketidakpatuhan maka berlaku kos yang ditanggung akibat perbuatan yang salah (Crosby, P.B., 1979).

Juran, J.M. (1988) menyatakan *kualiti* membawa dua maksud. Yang pertama ciri-ciri produk yang memenuhi kehendak pelanggan dan keduanya, produk yang bebas daripada kekurangan atau kecacatan. Sebelum pelanggan membuat keputusan untuk membeli sesuatu produk, mereka membuat perbandingan dengan produk lain yang terdapat di pasaran. Untuk bersaing, produk yang dikeluarkan oleh sesebuah syarikat mestilah sama atau lebih baik daripada produk yang ada di pasaran. Tiada kekurangan atau kecacatan pula diukur dari segi tempoh penghantaran atau penyiapan, kerja berulang dan berlaku pindaan terhadap rekabentuk. Kecacatan-kecacatan tadi akan mengakibatkan aduan, tuntutan dan tuntutan kerosakan lain yang akan memberi kesan yang buruk kepada pelanggan dalaman dan luaran. Ringkasnya tiada kecacatan bermaksud kesempurnaan.



The contents of  
the thesis is for  
internal user  
only

## BIBLIOGRAFI

Abdul Halim Ali. (1999). **Ke arah Kecemerlangan dan Kesejahteraan Perkhidmatan Awam di Alaf Baru** : selected speeches of Tan Sri Abdul Halim Ali, Chief Secretary to the Government, Malaysia. INTAN.

Ahmad Sarji Abdul Hamid. (1996). **Perkhidmatan Awam Malaysia bertaraf dunia = Towards a world class Malaysia civil service**: selected speeches of Tan Sri Ahmad Sarji bin Abdul Hamid, Chief Secretary to the government, Malaysia. INTAN.

Bryce,G.R.(1991). **Quality Management Theories and their Applications – Part II: Applications, Fundamental Attributes of the Quality Environment**. Quality, Vol.30, No.2, pp. 23-26.

Buckley, R., & Caple, J. (1992). **The Theory and Practice of Training** (2nd. Ed.). Great Britain: Biddles Ltd, Guildford.

Burns, J.M. (1978). **Leadership**. New York:Harper & Row.

Busch, T., Fallan, L.,& Pettersen, A.(1998). **Disciplinary Differences in Job Satisfaction, Self Efficacy, Goal Commitment, and Organizational Commitment among Faculty Employees in Norwegian Colleges : An Empirical Assessment of Indicators of Performance**. Quality in Higher Education, Vol 4 nr.2, page 137-157.

Buttle, F. (1997). **ISO 9000: Marketing motivations and benefits**. International Journal of Quality & Reliability Management, Vol. 14 No. 9, m.s 936-947.

Casades, M., & Gimnez, G. (2000). **The benefits of the Implementation of the ISO 9000 Standard: Empirical Research in 288 Spanish Companies**. TQM Magazines, Vol 12 Issue 6.

Crosby, P.B. (1979). **Quality is Free, The Art of Making Quality Certain-How to Manage Quality- so that it becomes a source of profit for your business**. New York: Mc Graw Hill.

Culp, G., & Smith, (1992). **Managing People (Including Yourself) for Project Success**. United States: Van Nostrand Reinhold.

Deming, W.E. (1986). **Out of Crisis**. Cambridge University Press.

- Gary, A.Y. (1989). **Leadership in Organizations** ( 2<sup>nd</sup>. ed.). New Jersey : Prentice Hall.
- Gibson, J.W., & Hodgetts, R.H. (1991). **Organizational Communication: A Managerial Perspective** (2<sup>nd</sup>. Ed.). New York : Harper Collins Publishers.
- Halim Shafie, & P. Manogran. (1999). **MS ISO 9000: A Practical Guide for Implementation in the Civil Service**. National Institute of Public Administration (INTAN).
- Hill, B.S. & Roche, G. (2002). **Customer Satisfaction Measurement for ISO 9000:2000**, Butterworth-Heinemann, Oxford.
- Holt, H.D. (1993). **Management principles and practices** (3<sup>rd</sup>. Edition). New Jersey: Prentice Hall.
- Idris, M.A., McEvan, W. and Belavendram, N. (1996). **The Adaptation of ISO 9000 and Total Quality Management in Malaysia**. The TQM Magazine, Vol.8 No. 5, pp. 65-9.
- Jackson, P., & Ashten D. (1995). **Managing a Quality System Using B8/EN/ISO 9000 (Formerly BS 5750)**. Kogen Page Ltd. London.
- John, P.T.Mo & Andy Ming, (1997). **Strategy for the Successful Implementation of ISO 9000 in Small and Medium Manufacturers**. TQM Magazine, Vol. 9 No. 2, m.s 135-145.
- Juran, J.M. (1988). **Juran on Planning for Quality**. New York: The Free Press A Division of Macmillan Publishers.
- Kamus Dewan. (1994). Cetakan kelima, Kuala Lumpur: Dewan Bahasa & Pustaka.
- Kerajaan Malaysia, (1996). **Perkhidmatan Awam Malaysia, Ke arah Kecemerlangan melalui ISO 9000 (Pembaharuan dan Kemajuan dalam Perkhidmatan Awam**. Kuala Lumpur:Percetakan Nasional Malaysia Berhad. MAMPU.
- Kerajaan Malaysia, (1996). **Perkhidmatan Awam Malaysia: Ke arah Kecemerlangan Melalui ISO 9000**. Unit Pemodenan Malaysia (MAMPU).
- Kessler, S. (1995). **Total Quality Service, A simplified Approach to Using the Baldrige Award Criteria**. Kuala Lumpur: Syarikat First Agensi.
- Lee, T.Y. (1998). **The Development of ISO 9000 Certification and Future of Quality Management – A Survey of Certified Firms in Hong Kong**. International Journal of Quality & Reliability Management, Vol. 15 No. 2 m.s 162-166.
- Llyods Register Quality Assurance Ltd. (1994). **BS 5750/ISO 9000 - Setting Standards for Better Business**. Lyods Register Quality Assurance Services Ltd, Croyden.

Mowday, R.T., Porter, L.W.& Steers, R.M.(1982). **Employee-organizational linkages: The psychology of commitment, absenteeism, and turnover.** In P.Warr (Ed.), *Organizational and Occupational Psychology*,(pp. 219-229). New York. Academic Press,Inc.

Naveh, E., Marcus, A., Allen, G. & Khoo Moon, H. (1999). **ISO 9000 Survey '99: An Analytical Tool to Assess the Costs, Benefits and Savings of ISO 9000 Registration.** MacGraw- Hill, Inc. New York, San Francisco, Washington D.C.

Oakland, J.S. (1989). Penterjemah :Mohd. Salmi bin Sohod dari buku **Total Quality Management.** Butterworth - Heinemann Ltd., England: Linacre House, Jordan Hill Oxford.

Omar Samat Abd. Aziz Ibrahim. (2002). **Membentuk Nilai Positif dan Komitmen Pekerja dalam Organisasi.** Fakulti Pengurusan Perniagaan, Dewan Ekonomi.

**Produktiviti Koleksi Soal-Jawab.** (1992). Kuala Lumpur: Institut Tadbiran Awam (INTAN).

Quazi, H.A. and Padibjo, S.R. (1998). **A journey towards total quality management through ISO 9000 certification. A study on small and medium sized enterprises in Singapore.** *International Journal of Quality & Reliability Management*, Vol. 15 No.5, m.s 364-371.

Rasberry, R.W. & Lindsay, L.L. (1994). **Effective Managerial Communication.** California: Wadsworth Publishing Company.

Romzek, B.S. (1990). **Employee investment and commitment: the ties that bind.** *Public Administration Review*, 50 (May/Jun), m.s 374-382.

Schein,E. (1970). **Organizational Psychology.** Englewood Cliff, New Jersey: Prentice Hall.

Shanmugam, S. **ISO-9000: 2000 The quality Management System for the New Millennium.** *KHIDMAT Jan/Mac 2002*, pp 24-25.

Sink, D.S. (1985).**Productivity management planning, measurement and evaluation, control and improvement.** New York: John Wiley & Sons.

Steers, R.M. (1977). **Antecedents and Outcomes of Organizational Commitment.** *Administrative Science Quarterly*, 22, p.p. 46-56.

Tord, H. (2000). **The Financial Effects of ISO 9000 Registration for Danish Companies.** *Managerial Auditing Journal*, Vol 15 Issue1/2 2000.

Uma Sekaran. ( 2001). **Research Methods For Business; A Skill-Building Approach.** (3<sup>rd</sup> ed.). Southern Illinois: University at Carbonadale, John Wiley & Sons, Inc.

Vanguard Consulting Ltd. (1994). **BS 5750/ISO 9000/EN 2900:1987, A positive Contribution to Better Business.** The TQM Magazine, Vol.11 No.2, m.s 60.

Wan Azmi Ramli. (1990). **Pengurusan Masa Kini ( Edisi Ketiga).** Kuala Lumpur: Utusan Publications & Distributors Sdn. Bhd.

Wan Azmi Ramli. (1984). **Latihan Satu Halacara Profesional.** Petaling Jaya: Fajar Bakti Sdn. Bhd.

### **Bahan Rujukan yang tidak diterbitkan**

Manual Kualiti MS ISO 9002:1994, Jabatan Penilaian dan Perkhidmatan Harta.

Nordin Hj. Muhamad, (1998). **Amalan Pengurusan Kualiti Meyeluruh & Kejayaannya – Satu Kajian Kes di Ibu Pejabat Penjara Malaysia.** tesis Ijazah Lanjutan, Universiti Putra Malaysia, Serdang.

Pekeliling Kemajuan Perkhidmatan Awam Bilangan 2 Tahun 1996 , Kuala Lumpur : MAMPU.

Zainun Sarbini, (2001). **Pelaksanaan MS ISO 9000 di Sektor Awam.** tesis Ijazah Lanjutan, Universiti Utara Malaysia, Sintok.

### **Artikel dipetik daripada internet**

Benner, M.J. & Tushman, M. (2001). **Process Management and Technological Innovation: A Longitudinal Study of the Photography and Paint Industry.** Wharton Working Paper.

Bragar J.L., Ed. D., and Johnson K.A. (1997). **Achieving Business Results Through Training.** Boston: The Forum Corporation.

Brown, A. & Van.der Wiele, T (1996). **ISO 9000: Boon or Bane for Small Business?.** Strategic Quality Management of Institute, Netherlands : Erasmus University.

Bowen, C.F., Radhakrishna, R., & Keyser, R.(1994). **Job Satisfaction and Commitment of 4-H Agents.** Journal of Extension, Volume 32, Number 1.

Drucker, P.F. (1964). **Managing for Results**. Oxford : Butterworth- Heinemann Ltd.

**Employee Attitude/Organizational Behavior.**

Feinstein, A.H., **A Study of Relationships between Job Satisfaction and Organizational Commitment among Restaurant Employees**. Las Vegas: University of Nevada.

**Human Resource Strategies Control & Commitment Approaches to Work Force Management.**

Komaki, Coombs & Schepam. **Motivational Implications of Reinforcement Theory.**

**Leadership Theories : The Path-Goal Theory.**

Malcolm, M. (2001). **Performance Measurement in Not- For -Profit and Public Sector Organizations**. NewAttitudes -last updated : 23 February 2001.

Manzo, P.B. (2001). **A New Measure of Efficiency**. The Nonprofit Genie.

Steven S. P. (2001). **A Performance Indicator Primer**. unpublished presentation.

Terlaak, A.,**The Effect of ISO 9000 on Operational & Environmental Performance: Is There One?.** Santa Barbara: University of California.

Vlachos, N.A., Daskalaki, K.A., Spiropoulou, I.A., & Paras, S.V. (2000). **ISO 9001 Implementation in textile company: The Greek Paradigm**. Department of Chemical Engineering, Thessaloniki, Greece.